

# **PROIECT DE MANAGEMENT**

## ***Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului***

Dr. Mihalache Livia

## CUPRINS

Capitole :	Pagina
<b>1. Prezentare și analiza de situație</b>	
1. Tipul, profilul, amplasarea și clasa spitalului .....	3 ;
2. Caracteristici relevante ale populației deservite .....	3 ;
3. Caracteristicile populației deservite prin spitalizare continuă (DRG și cronici) și spitalizare de zi .....	3 ;
4. Structura organizatorică a spitalului .....	4 ;
5. Situația dotării spitalului .....	6 ;
6. Situația resurselor umane .....	6 ;
7. Rata de utilizare a paturilor pe secțiile spitalului .....	7 ;
8. Indicele de complexitate a cazurilor pe spital și pe fiecare secție a spitalului .....	8 ;
9. Situația financiară .....	9 ;
10. Analiza veniturilor spitalului pe tipuri de servicii .....	10 ;
11. Analiza cheltuielilor spitalului (pe tipuri, secții etc) .....	12 ;
12. Propuneri de îmbunătățire a finanțării spitalului și reducerea cheltuielilor efective .....	13 ;
<b>2. Analiza SWOT a spitalului .....</b>	<b>13 ;</b>
<b>3. Identificarea problemelor critice .....</b>	<b>14 ;</b>
<b>4. Selecționarea unei probleme prioritare .....</b>	<b>15 ;</b>
<b>5. Dezvoltarea planului de management .....</b>	<b>15 ;</b>
1. Scop .....	15 ;
2. Obiective .....	15 ;
3. Activitățile necesare pentru atingerea fiecărui obiectiv propus .....	15 ;
a) Definire .....	15 ;
b) Încadrarea în timp Graficul Gantt .....	17 ;
c) Resursele necesare umane., materiale și financiare .....	18 ;
d) Responsabilități .....	19 ;
4. Rezultate așteptate .....	19 ;
5. Indicatori – Evaluare, monitorizare .....	19 ;
6. Cunoașterea legislației relevante .....	19 ;

### Lista de abrevieri:

SJU Botoșani	Spitalul Județean de Urgență „Mavromati” Botoșani
CJ Botoșani	Consiliul Județean Botoșani
MS	Ministerul Sănătății
CJAS Botoșani	Casa de Asigurări de Sănătate Botoșani
DSP Botoșani	Direcția de Sănătate Publică Botoșani
FNUASS	Fondul Național de Asigurări de Sănătate

## **1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI**

### **1.1 Tipul, profilul, amplasarea și clasa spitalului**

SJU Botoșani are o vârstă venerabilă. A luat ființă în urmă cu 181 de ani la 1 octombrie 1838, în urma donației testamentare a comisului Ioan Mavromati și a soției sale Maria și a functionat la început cu 15 paturi, chiar în casele filantropului, iar din 1848 într-un local nou cu 80 de paturi.

În anul 1980 s-a dat în folosință pavilionul central al spitalului în amplasamentul actual.

După mai multe restructurări a devenit în anul 2002, Spital Județean de Urgență și de la 1 iulie 2010 a trecut în subordinea CJ Botoșani.

Un alt moment important a fost în anul 2012 când au fost preluate prin comasare Spitalele de: Pediatrie, Obstetrică Ginecologie, Psihiatrie care au devenit secții ale SJU Botoșani.

SJU Botoșani este un spital cu 1538 paturi, funcționând în 11 locații, 5 cu clădiri pavilionare, 48 de secții/compartimente, cu adresabilitate din tot județul, cât și din județe limitrofe.

SJU Botoșani este clasificat în categoria a -III- a, conform Ordinului de Ministru nr.263/20.03.2012, în conformitate cu Ordinul 1408/20101 si Ordinul 323/2011.

Unitatea sanitară urmărește îmbunătățirea stării de sănătate a populației și realizarea unui sistem de sănătate modern și eficient bazat pe servicii medicale de înaltă clasă, compatibil cu sistemele de sănătate din UE, pus permanent în slujba cetățeanului.

Astfel, în derularea activităților curente, se au în vedere:

1. Legalitatea tuturor acțiunilor întreprinse,
2. Respectarea dreptului la ocrotirea sănătății populației,
3. Garantarea calității și siguranței actului medical,
4. Creșterea rolului serviciilor preventive,
5. Asigurarea accesibilității la servicii,
6. Respectarea dreptului la libera alegere și a egalității de șanse,
7. Transparența decizională,
8. Și nu în ultimul rând competența profesională a personalului medical precum și perfecționarea lui continuă.

### **1.2 Caracteristici relevante ale populației deservite**

Rezultatele definitive ale recensământului populației din 2011, arată că în județul Botoșani există o populație stabilă de 412.626 de persoane, din acestea 209.440 de femei, reprezentând 50,76% din populație, și 203.186 de bărbați, reprezentând 49,24%, înregistrându-se o densitate de 83 de locuitori pe kmp. În mediul urban locuiesc 167.772 de persoane (81.487 de bărbați și 86.285 de femei), reprezentând 40,66% din populația județului, iar în mediul rural 59,34% din populație, adică 244.854 de persoane (121.699 de bărbați și 123.155 de femei). Spitalul deservește peste 80% din populația județului prin spitalizare continuă și spitalizare de zi, consultații de specialitate în cabinetele din ambulatoriu intergrat și în serviciul UPU. Patologia specifică regiunii N-E a României este reprezentată de afecțiuni cardiovasculare, cerebrovasculare, diabetul zaharat, neoplazii, afecțiuni psihice cronice, endocrinologice, patologii traumatică, etc.

Populația județului este o populație îmbătrânită, cu mari probleme de sănătate, cu statut socio-economic scăzut. Populația activă este în număr redus. Predomină pensionarii din care foarte mulți sunt cu pensie minimă, asigurați cu ajutor social și de asemenea în județ sunt foarte mulți neasigurați care reprezintă cazuri sociale. Sunt zone ale județului unde un medic de familie are și până la 3000 de asigurați, accesul asiguraților la D.M.I este îngreunat de distanțele mari.

Cazurile spitalizate și dispensarizarea cazurilor cronice în ambulatoriul integrat al spitalului respectă aceleași proporții și aceleași diagnostice ca incidență și prevalență la nivelul întregului județ.

### **1.3 Caracteristicile populației deservite prin spitalizare continuă (DRG și cronici) și spitalizare de zi:**

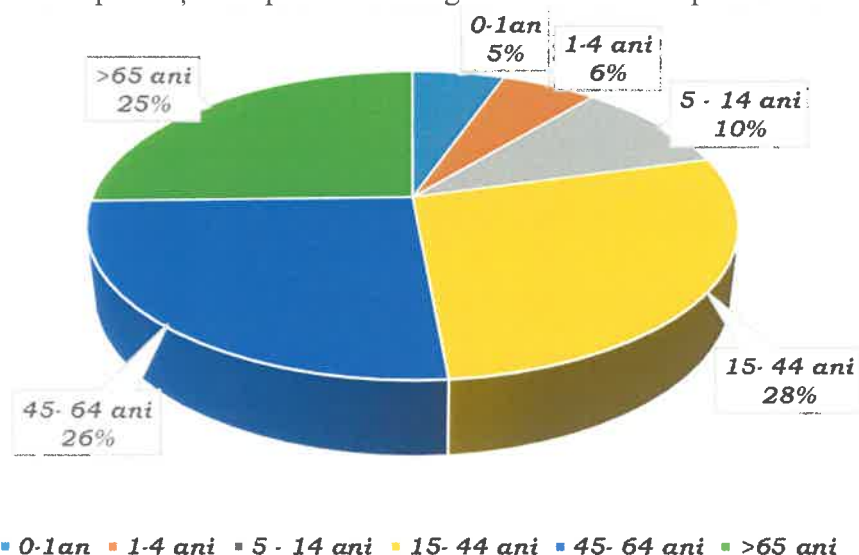
**Tabel 1 – Distribuția pacienților pe categorii de vârstă, sex și apartenență la mediu**

An	Total pacienti	Femei	Barbati	Rural	Urban	0-1 an	1-4 ani	5-14 ani	15-44 ani	45-64 ani	> 65 ani
2016	77295	41659	35636	40402	36893	4262	4293	7656	21350	20569	19165
2017	78247	42476	35771	40648	37599	4267	4521	7780	21877	20137	19665
2018	77635	42067	35568	40730	36905	4184	4340	7136	21509	20082	20384

În tabelul 1 se observă o pondere mai mare a pacienților cu vârsta peste 45 ani. Procesul de îmbătrânire demografică se va accentua în următorii ani. Spitalul trebuie să se adapteze acestui fenomen din punct de vedere al asistenței medicale.

Astfel așa cum este reflectat și în Fig. 1 ponderea pacienților din categoria peste 45 de ani reprezintă 51% din totalul pacienților.

Fig. 1 – Ponderea pacienților raportată la categoriile de vârstă în perioada 2016 - 2018



Pacienții care se adresează spitalului sunt în proporție de 52% din mediul urban și 48% din mediul rural.

#### 1.4 Structura organizatorică a SJU Botoșani

Serviciile medicale de care beneficiază pacienții sunt asigurate în 48 secții /compartimente distincte din care câteva sunt cu profil medical unic pe județ, respectiv specialitățile următoare: Ortopedie, Hematologie, Oncologie, Urologie, CPR, HIV/SIDA, Nefrologie, OMF, Neurochirurgie, de Ambulatoriu Integrat, de cele 25 de linii de gardă și serviciul UPU.

##### *Structura organizatorică spital județean de urgență "Mavromati" Botoșani*

###### **Spitalizare Continuă**

**Botoșani str. Marchian nr. 11**

<b>Secția Medicină Internă I</b> , din care:		<b>75</b>	<b>paturi</b>
- Compartiment endocrinologie	8	paturi	
- Compartiment Hematologie	15	paturi	
<b>Compartiment Nefrologie</b>		<b>10</b>	<b>paturi</b>
<b>Secția Medicină Internă II</b> , din care:		<b>65</b>	<b>paturi</b>
- Compartiment Gastroenterologie	15	paturi	
<b>Secția diabet zaharat, nutritive și boli metabolice</b>		<b>27</b>	<b>paturi</b>
<b>Secția Cardiologie</b> , din care:		<b>60</b>	<b>paturi</b>
- Compartiment terapie intensivă coronarieni	10	paturi	
<b>Secția chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă</b> , din care:		<b>25</b>	<b>paturi</b>
- Compartiment Arși	4	paturi	
<b>Secția urologie</b>		<b>25</b>	<b>paturi</b>
<b>Secția chirurgie generală</b>		<b>70</b>	<b>paturi</b>
<b>Secția neurologie</b>		<b>48</b>	<b>paturi</b>
<b>Secția Otorinolaringologie (ORL)</b> , din care:		<b>30</b>	<b>paturi</b>
- Compartiment OMF	5	paturi	
<b>Compartiment Neurochirurgie</b>		<b>10</b>	<b>paturi</b>
<b>Compartiment Oftalmologie</b>		<b>20</b>	<b>paturi</b>
<b>Secția Ortopedie și Traumatologie</b>		<b>43</b>	<b>paturi</b>
<b>Secția Anestezie și Terapie Intensivă (ATI)</b> , din care:		<b>40</b>	<b>paturi</b>
- Secția ATI (Str. Marchian, nr. 11)	20	paturi	

## Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului

- Compartiment ATI (Str. George Enescu, nr. 6)	13	paturi	
- Compartiment ATI (bd. Mihai Eminescu, nr. 12)	7	paturi	
<b>Secția Oncologie Medicală</b>			<b>60</b> paturi
<b>Secția de Hemodializă</b>	4	aparate	
<b>Unitatea Primire Urgențe (UPU - cu punct de lucru în bd. Mihai Eminescu, nr. 12), având:</b>			
- Unitate supraveghere (Str. Marchian, nr. 11)	5	paturi	
- Unitate supraveghere (Bd. Mihai Eminescu, nr. 12)	3	paturi	
- Cabinet medicină dentară de urgență (Str. Marchian, nr. 11)			
<b>Botoșani, Str. Ștefan cel Mare, nr. 33</b>			
<b>Secția Boli Infecțioase I - Adulți</b>			<b>43</b> paturi
<b>Secția Boli Infecțioase II - Copii, din care:</b>			<b>35</b> paturi
- Compartiment HIV/SIDA (adulți și copii)	10	paturi	
<b>Compartiment Dermatovenerologie</b>			<b>20</b> paturi
<b>Botoșani, Bd. George Enescu, nr. 6</b>			
<b>Secția Obstetrică-Ginecologie I</b>			<b>50</b> paturi
<b>Secția Obstetrică-Ginecologie II, din care:</b>			<b>60</b> paturi
- Compartiment Gineco-Oncologie	10	paturi	
<b>Secția Neonatologie, din care:</b>			<b>55</b> paturi
- Compartiment Terapie Intensivă	10	paturi	
- Compartiment Prematuri	15	paturi	
<b>Camera Gardă</b>			
<b>Botoșani, bd. Mihai Eminescu, nr. 12</b>			
<b>Secția Pediatrie I, din care:</b>			<b>78</b> paturi
- Compartiment Terapie Acută	8	paturi	
<b>Compartiment Cardiologie copii</b>			<b>5</b> paturi
<b>Secția Recuperare, Medicină Fizică și Balneologie copii</b>			<b>30</b> paturi
<b>Compartiment Recuperare Medicală Neuropsihomotorie și Posttraumatică copii</b>			<b>15</b> paturi
<b>Compartiment Otorinolaringologie (ORL) copii</b>			<b>15</b> paturi
<b>Secția Pediatrie II, din care:</b>			<b>50</b> paturi
- Compartiment alergologie și imunologie clinică copii	5	paturi	
<b>Secția Chirurgie Pediatrică, din care:</b>			<b>35</b> paturi
- Compartiment Ortopedie Pediatrică	10	paturi	
- Compartiment Arși copii	5	paturi	
<b>Compartiment recuperare Pediatrică</b>			<b>9</b> paturi
<b>Compartiment psihiatrie Pediatrică</b>			<b>20</b> paturi
<b>Compartiment neurologie Pediatrică</b>			<b>10</b> paturi
<b>Botoșani, Str. I. C. Brătianu nr.116</b>			
<b>Secția psihiatrie I - acuti, din care:</b>			<b>50</b> paturi
- Compartiment cură-toxicodependente	10	paturi	
- Compartiment urgente psihiatrice	3	paturi	
<b>Secția psihiatrie II - acuti</b>			<b>50</b> paturi
<b>Secția psihiatrie III - acuti</b>			<b>60</b> paturi
<b>Secția psihiatrie IV - acuti</b>			<b>40</b> paturi
<b>Secția psihiatrie V - cronici</b>			<b>25</b> paturi
<b>Secția psihiatrie-postcură-toxicodependente</b>			<b>25</b> paturi
<b>Camera Gardă</b>			
<b>Botoșani, Str. Parcul Tineretului nr. 3</b>			
<b>Secția psihiatrie VI - cronici</b>			<b>70</b> paturi
<b>Săveni, Str. Avram Iancu, nr. 2</b>			
<b>Secția medicină internă</b>			<b>40</b> paturi
<b>Compartiment pediatrie</b>			<b>20</b> paturi
<b>Camera Gardă</b>			
<b>Darabani, Str. Tudor Vladimirescu, nr. 23</b>			
<b>Compartiment medicină internă</b>			<b>10</b> paturi
<b>Compartiment pediatrie</b>			<b>10</b> paturi
<b>Camera Gardă</b>			
<b>Total paturi spitalizare continuă</b>			<b>1538</b> paturi
<b>Spitalizare de zi</b>			
Spitalizare de zi - Botosani, Str. Marchian, nr. 11			<b>41</b> paturi
Spitalizare de zi - Botosani, Bd. George Enescu, nr. 6			<b>10</b> paturi
Spitalizare de zi - Botosani, Bd. Mihai Eminescu, nr. 12			<b>21</b> paturi
Spitalizare de zi - Botosani, Str. Stefan cel Mare, nr. 33			<b>9</b> paturi
Spitalizare de zi - Saveni, Str. Avram Iancu, nr. 2			<b>4</b> paturi
Spitalizare de zi - Darabani, Str. Marchian, nr. 11			<b>4</b> paturi
<b>Total paturi spitalizare zi</b>			<b>89</b> paturi

Serviciile medicale acordate populației din întreg județul sunt:

1. servicii spitalicești în regim continuu;
2. servicii spitalicești în regim spitalizare de zi;
3. consultații în ambulatoriu și în Serviciul UPU.

Pacienții beneficiază în cursul spitalizărilor de ambele forme, atât în regim de urgență cât și curente de numeroase investigații de laborator, de proceduri invazive, de intervenții chirurgicale, de tratament și de îngrijiri medicale.

### 1.5 Situația dotării spitalului

Spitalul dispune de 2 aparate CT, un aparat RMN, aparatură pentru endoscopie digestivă superioară și inferioară, ecografe performante 3D, ecografe Doppler, aparatură radiologică convențională, aparate de radiologie portabile, mamograf, aparatură modernă pentru laboratorul central de analiză și pentru laboratoarele din secțiile externe (aparatură pentru hematologie biochimie, imunologie, bacteriologie), aparatură pentru serviciul de anatomo-patologie, electrocardiografe, electroencefalografe, oscilometru, monitorizare Holter, 3 tunuri laparoscopice, 2 pentru chirurgie generală și unul pentru ginecologie, artroscop, aparatură pentru protezare ortopedică, aparatură oftalmologică pentru implant de cristalin, aparatură pentru ATI, monitoare ventilatoare, cardiocografe, defibrilatoare, aparate pentru fizioterapie, laserterapie, magnetoterapie, etc..

Unitatea de primire a urgențelor este structurată din punct de vedere funcțional și dotată conform normativelor în vigoare conform ordinului 1706/2007.

În perioada 2012/2014 pe baza fondurilor europene și a fondurilor obținute de la Banca Mondială au fost modernizate următoarele obiective:

- Etajul 1 și 2 ale secției Obstetrică Ginecologie situată în strada George Enescu nr.6;
- Corpurile A,B,C din strada Marchian nr.11.
- În 2018 s-a terminat secția Boli Infecțioase adulți, a compartimentului ORL copii iar în curs de finalizare este și modernizarea secției infecțioase copii din fonduri proprii ale spitalului cu sprijinul ordonatorului principal de credit – Consiliul Județean Botoșani.

### 1.6 Situația resurselor umane

Organigrama și statul de funcții ale SJU Botoșani, aprobate de organele de conducere și de ordonatorul principal de credite prevăd un număr de 2878 de posturi la data de 30.04.2018, iar dinamica numărului de personal angajat este prezentată în tabelul 2:

Tabel 2 – Repartizarea numărului de personal angajat pe categorii în perioada 2016 - 2018

An	Angajați din care:	Medici	Alt personal Studii Superioare	Personal mediu sanitar	Personal auxiliar sanitar	TESA	Muncitori
2016	2059	236	61	1027	508	61	166
2017	2084	236	63	1037	518	62	165
2018	2097	239	63	1038	537	59	161

Media ponderată a categoriilor de personal raportate la total personal pe parcursul perioadei luate în studiu este reflectată în Fig. 2 .

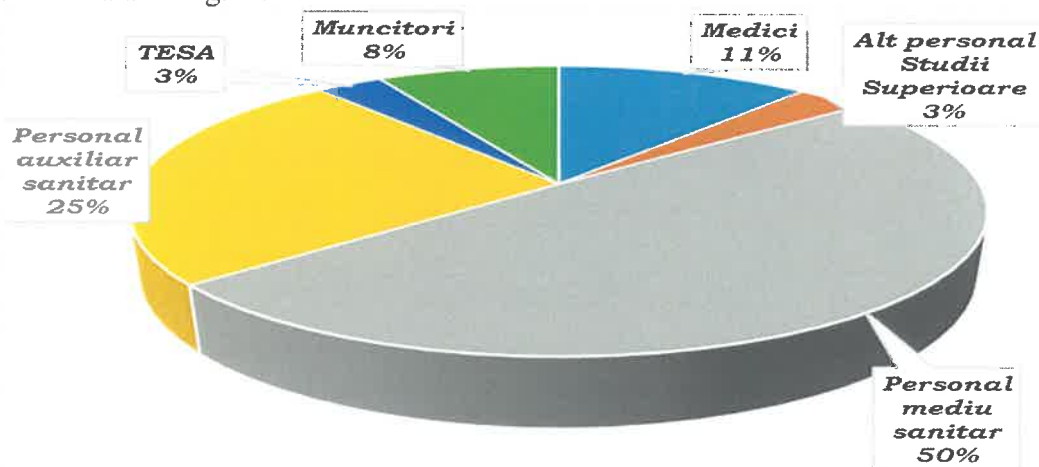


Fig. 2 – Repartizarea categoriilor de personal raportate la total personal angajat în perioada 2016 – 2018

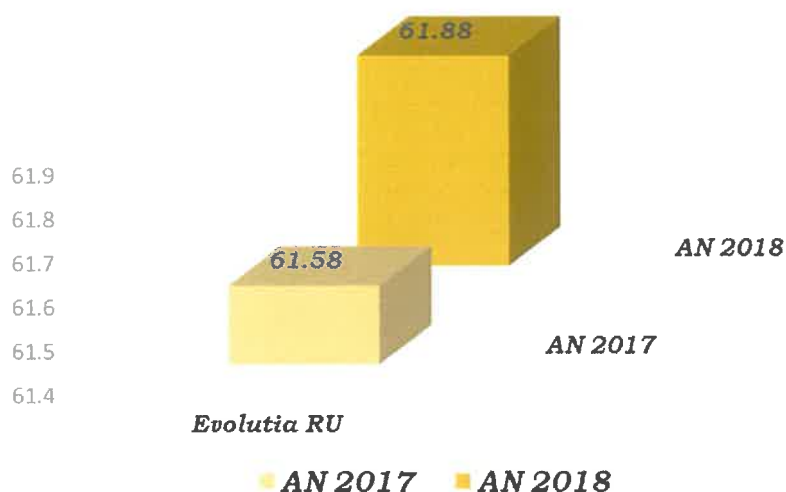
## 1.7 Rata de utilizare a paturilor pe anul 2017 și anul 2018

Tabel 3. – Rata de utilizare în perioada 2017 - 2018

AN 2017	AN 2018
61.58	61.88

Evoluția ratei de utilizare a avut un trend ascendent așa cum este reflectat și în Fig. 3 .

Fig. 3 – Evoluția ratei de utilizare a paturilor în perioada 2016 – 2017



### Rata de utilizare (RU) a paturilor pe spital și fiecare secție:

“Rata de utilizare a paturilor” = Zile spitalizare\*100 / Numărul mediu de paturi\*zile calendaristice luate în studiu este cea prezentată în tabelul 4.:

Tabel 4 – RU (rata de utilizare) defalcată pe secții în perioada 2017 – 2018:

Sectii	RU ( AN 2017)	RU (AN 2018)
ATI	39.01	40.45
Boli infecțioase adulți	36.96	40.08
Boli infecțioase copii+HIV/SIDA	42.53	39.16
Cardiologie + utic	57.98	59.25
Chirurgie generală	89.97	93.50
Chirurgie plastică și reparatorie	86.58	80.05
Dermatovenerologie	31.55	35.85
Diabet zaharat, nutriție și boli metabolice	43.94	46.63
Medicină internă 1	85.47	87.60
Medicină internă 2	78.77	81.59
Nefrologie	79.51	86.08
Neurochirurgie	42.52	41.29
Neurologie	51.00	57.59
Oftalmologie	40.26	44.89
Oncologie medical	57.34	60.09
Ortopedie și traumatologie	94.20	92.05
Otorinolaringologie (ORL)	56.33	55.30
Sav_Medicină 3	35.35	40.85
Sav_pediatrie	16.36	17.71
Urologie	87.38	77.19
c_Pediatrie I (digestivi,preșcolari,respiratori,terapie acută)	40.87	39.48
c_Cardiologie	0.00	0.00
c_Pediatrie II + alergologie	34.45	34.65
c_ATI	35.26	30.33
c_Alergologie și imunologie clinică	0.00	0.00
c_Arși copii	23.89	0.00
c_Chirurgie pediatrică	35.33	32.28
c_ORL	32.93	47.29
c_Ortopedie pediatrică	24.77	0.00
c_Pediatrie (recuperare pediatrică)	0.00	0.00
c_Recuperare M.F.B.T.	58.39	51.95



## Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului

c_Recuperare Neuropsihomotorie	56.71	53.08
o_ATI	30.43	30.81
o_Neonatologie +o_ATI neonatologie	82.88	75.40
o_obstetrica ginecologie 1	56.44	54.44
o_obstetrica ginecologie 2+gineco.-oncologie	35.27	33.16
o_prematuri(cronici)	16.31	19.93
c_neurologie pediatică	0.00	0.00
p_psihiatrie I acuți(toxico-dependenți;urgențe psihiatrice)	144.25	129.69
p_psihiatrie II acuți	86.27	78.58
p_psihiatrie III acuți	62.71	63.82
p_psihiatrie IV acuți	67.50	75.95
c_psihiatrie pediatică	45.27	43.44
p_psihiatrie postcura-toxico dependenti	46.94	51.72
p_psihiatrie V cronici	99.65	99.40
p_psihiatrie VI (str. Parcul Tineretului)	98.08	99.70
Darabani_compartiment medicina interna	51.97	55.34
Darabani_compartiment pediatrie	38.30	35.95
<b>TOTAL</b>	<b>61.58</b>	<b>61.88</b>

### 1.8 Indicele de complexitate a cazurilor pe spital și pe fiecare secție evoluează astfel:

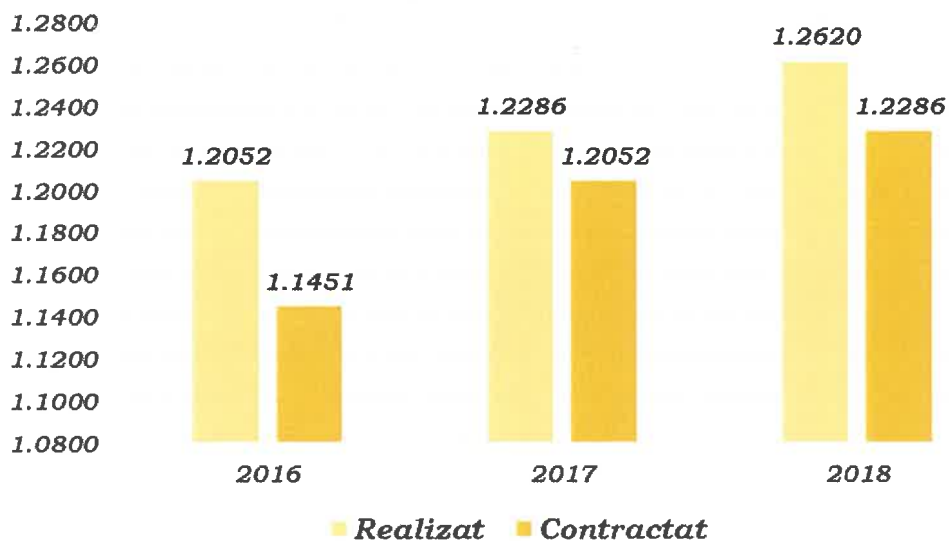
ICM la nivel de spital, calculat din Normele contractului cadru de aplicare a serviciilor medicale se prezintă în tabelul 5, astfel:

Tabel 5: ICM la nivel de spital

ICM	2016	2017	2018
<b>Realizat</b>	<b>1,2052</b>	<b>1,2286</b>	<b>1,2620</b>
<b>Contractat</b>	<b>1,1451</b>	<b>1,2052</b>	<b>1,2286</b>

Așa cum se observă și din Fig. 4 evoluția ICM-ului are un trend ascendent pe toată perioada luată în calcul.

Fig. 4 – Evoluția ICM la nivel de spital în perioada 2016 - 2018



Iar cel de pe secții, calculat cu aplicația informatică internă (DRG Pedia) se prezintă ca în tabelul 6:

Tabel 6. ICM-ul spitalului aferent anului 2018 distribuție pe secții

Secție	ICM (an 2018)		
	Cazuri validate	Specialitate	Specialitate grupă (Tip spital)
C_ARȘI (2013-1)	1.3056	3.1857	2.1057
CHIRURGIE (2051-1)	1.5112	1.6720	1.7555
C_CHIRURGIE PEDIATRICĂ (2102-1)	0.7289	1.2973	1.0821
CHIR. PLAST. ȘI REP. (2113-1)	2.4851	1.7654	1.7202



## Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului

O Obstetrică Ginecologie 1 (2191-2)	1.2186	1.0192	1.0795
O Obstetrică Ginecologie 2 (2191-3)	1.1832	1.0192	1.0795
Oftalmologie (2201-1)	0.6834	0.7268	0.7798
Ortopedie și traumatologie (2211-1)	1.8257	1.6801	1.7208
C Ortopedie Pediatrică (2212-1)	0.5270	1.1889	0.5125
ORL (2221-1)	1.4842	1.4083	1.3678
C.O.R.L. (2222-1)	1.1502	1.2444	1.0163
Urologie (2301-1)	0.9788	1.3204	1.2961
Neurochirurgie (2173-1)	1.3721	2.6559	2.5367
E Infecțioase Adulți (1011-1)	1.1088	1.4131	1.3865
E Infecțioase Copii (1012-1)	1.0942	1.1901	1.2659
E H.I.V. (1023-1)	4.3742	4.3394	4.8125
Cardiologie (1051-1)	1.2344	1.4591	1.4185
E Dermatologie (1071-1)	1.2323	1.3667	1.4037
Diabet Zaharat, Boli Metabolice (1081-1)	1.1967	1.2523	1.2215
Endocrinologie (1101-1)	0.9979	1.0582	1.0467
Gastroenterologie (1111-1)	1.3600	1.5195	1.5536
Hematologie (1131-1)	2.1657	2.2315	2.1510
Nefrologie (1191-1)	1.2857	1.6035	1.4338
Neurologie (1231-1)	1.4097	1.5912	1.5637
Oncologie (1241-1)	1.0308	1.1206	1.1091
P Psihiatrie Pediatrică (1312-1)	1.5095	1.5448	1.5047
P Psihiatrie III Acuți (1311-3)	1.3913	1.4768	1.4690
P Psihiatrie IV Acuți (1311-4)	1.4814	1.4768	1.4690
P Psihiatrie Postcură - Toxicomanie (1353-1)	1.4162	1.4616	1.4119
P Psihiatrie II Acuți (1311-2)	1.3103	1.4768	1.4690
C Pediatrie 2 (1252-3)	1.1291	1.0675	1.0985
SAV Pediatrie (1252-1)	1.0036	1.0675	1.0985
P Psihiatrie I Acuți - Urgențe Psihiatrice (1311-1)	1.1002	1.4768	1.4690
Medicină Internă I (1171-1)	1.1597	1.2743	1.3530
Medicină Internă II (1171-2)	1.3514	1.2743	1.3530
O Neonatologie Neonatologie (NN și Prematuri) (1202-1)	0.7421	1.0597	0.9217
Medicină Internă - Săveni (1171-3)	1.1414	1.2743	1.3530
Medicină Internă - Darabani (1171-4)	1.2176	1.2743	1.3530
C Pediatrie 1 (1252-2)	1.1646	1.0675	1.0985
DRB_ Pediatrie (1252-4)	1.1652	1.0675	1.0985
<b>Total</b>	<b>1.2620</b>		

Cele mai frecvente categorii majore de diagnostic pe anul 2018 sunt evidențiate în tabelul 7.

Tabel 7 – Indicatori ai morbidității spitalizate – Top 10 an 2018

Nr. crt	Categoria majoră de diagnostic	Nr. cazuri
1	CMD 04 Boli și tulburări ale sistemului respirator	6899
2	CMD 19 Boli și tulburări mentale	6059
3	CMD 01 Boli și tulburări ale sistemului nervos	4972
4	CMD 05 Boli și tulburări ale sistemului circulator	4153
5	CMD 14 Sarcina, naștere și leuzie	3500
6	CMD 08 Boli și tulburări ale sistemului musculo-scheletal și țesutului conjunctiv	3346
7	CMD 06 Boli și tulburări ale sistemului digestiv	3343
8	CMD 07 Boli și tulburări ale sistemului hepatobiliar și ale pancreasului	3031
9	CMD 15 Nou născuți și alți neonatali	2647
10	CMD 11 Boli și tulburări ale rinichiului și tractului urinar	1825

### 1.9 Situația financiară a Spitalului

Întreaga activitate medico-tehnic-administrativă se concentrează în jurul Bugetului de venituri și cheltuieli al SJU Botoșani care este nu numai un document financiar ci reprezintă un important instrument

## Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului

managerial, care, în expresie financiară, asigură dimensionarea obiectivelor, cheltuielilor, acțiunilor ce pot fi finanțate din veniturile preconizate a se realiza, dar și evaluarea rezultatelor și eficienței economice a acestora.

Astfel strategia fundamentală, planificarea, realizarea și controlul acțiunilor SJU Botoșani se regăsesc în bugetul unității.

### 1.10 Analiza veniturilor

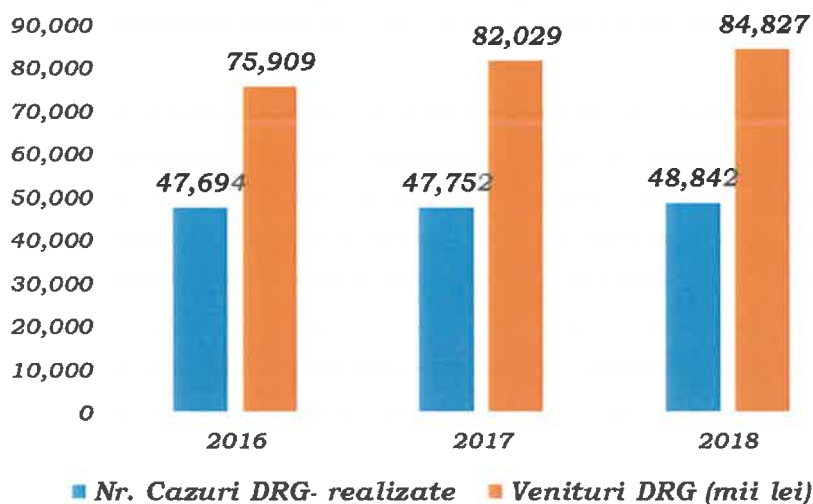
Cea mai mare pondere în totalul veniturilor SJU Botoșani o are contractul încheiat cu CJAS Botoșani, atât pentru afecțiunile acute și cronice cât și pentru cei cuprinși în programele naționale de sănătate. La baza definitivării acestui contract se au în vedere: condițiile de contractare anuale prevăzute prin Contractul-Cadru, numărul de servicii pe structură (spitalizare continuă, de zi, ambulatoriu) estimat a se realiza, modalitatea de plată (DRG, plata pe serviciu, cronici, puncte) și analiza valorii serviciilor în anul curent față de anul precedent, încercând, în fiecare an, de a se contracta și obține venituri din ce în ce mai mari pentru ca fiecare pacient să fie tratat corespunzător iar actul medical să se desfășoare la cele mai înalte standarde. Evoluția DRG pe ultimii 3 ani este reflectată în tabelul 8:

Tabel 8. DRG în perioada 2016 - 2018

Denumire	2016	2017	2018
Nr. Cazuri DRG- realizate	47694	47752	48842
Venituri DRG (mii lei)	75909	82029	84827

Evoluția acestui indicator, prezentată în fig. 5, are un trend ascendent pentru perioada luată în calcul.

Fig. 5 – evoluția DRG și a veniturilor aferente perioadei 2016 – 2018



Pe lângă contractul cu CJAS Botoșani care reprezintă sursa principală de finanțare, SJU Botoșani încheie anual contracte pentru servicii medicale cu DSP Botoșani din fonduri de la bugetul de stat și din venituri proprii ale MS, pentru unitățile de primire urgență, cabinetele și laboratoarele de sănătate mintală precum și cabinetele de medicină sportivă. Sistemul de finanțare se bazează pe decontarea directă a statelor de plată și a documentelor de aprovizionare pentru structurile eligibile.

Situația veniturilor pentru ultimii 3 ani se prezintă în tabelul 9, astfel:

Tabel 9. Veniturile pentru perioada 2016 - 2018

Denumire	2016	2017	2018
<b>Venituri totale, din care:</b>	<b>135.915.166</b>	<b>151.740.226</b>	<b>235.626.092</b>
Venituri din contracte cu <b>CJAS</b> , subvenții <b>FNUASS</b>	100.285.204	119.277.321	191.290.625
Venituri din contracte încheiate cu <b>DSP</b> și subvenții	21.413.589	22.816.266	34.829.441
Venituri din contracte încheiate cu <b>IML</b>	1.154.000	1.616.454	2.954.000
Subvenții din <b>bugetele locale</b> pentru finanțarea cheltuielilor	10.050.173	5.106.711	3.648.724
<b>Venituri proprii</b> (chirii, dobânzi, prestări servicii, cercetare, sponsorizări)	3.012.200	2.923.474	2.903.302

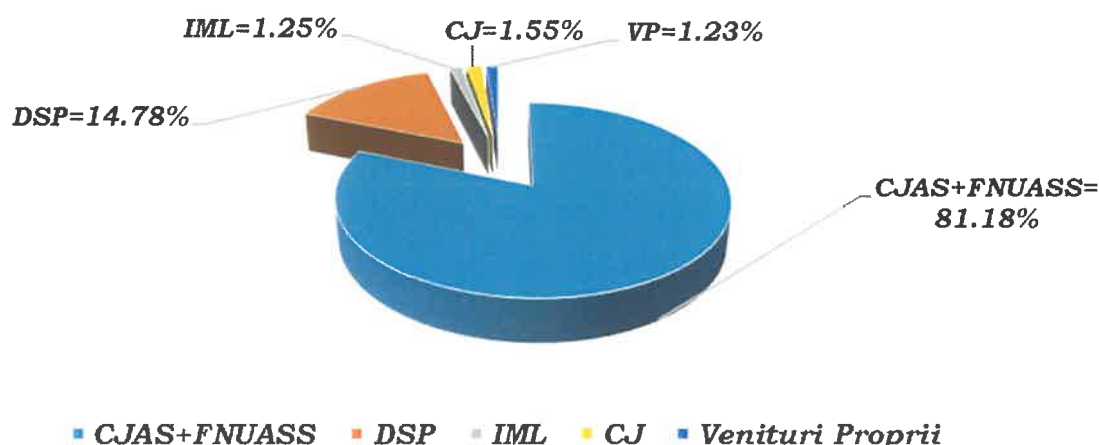
SJU Botoșani realizează și servicii medicale cu plata cash sau servicii medicale efectuate către diferite instituții publice și private, în anul 2018 realizând o cifră a veniturilor proprii în sumă de 2.903.302 lei.

În raportul contului de execuție a bugetului instituțiilor publice-cheltuieli, respectiv venituri, au fost întocmite următoarele situații comparative din care se constată că ponderea cea mai mare din venituri o reprezintă contractele cu CJAS Botoșani, urmată de subvenții de la FNUASS pentru acoperirea creșterilor salariale și contracte cu DSP Botoșani.

Astfel, ponderea veniturilor realizate cu diferite instituții publice și private contractate sau efectuate raportate la totalul veniturilor spitalului pe parcursul anului 2018 este prezentată în Fig. 6.

Fig. 6 .

**Ponderea veniturilor din contracte încheiate în anul 2018**



CJ Botoșani participă la fundamentarea veniturilor SJU Botoșani cu fonduri destinate exclusiv investițiilor. De altfel, începând cu anul 2010, moment în care SJU Botoșani a intrat în subordinea CJ Botoșani, unitatea a adoptat și urmat o strategie de investiții menită să schimbe radical infrastructura pe care să se desfășoare activitățile medicale. Ca ordonator principal de credite, CJ Botoșani a contribuit în ultimii 2 ani, cu importante alocări bugetare pentru a definitiva obiective importante așa cum sunt menționate în tabelul 10:

Tabel 10. Investiții realizate cu finanțarea CJ Botoșani în perioada 2017 - 2018

Nr.	Denumire	Valoare (RON)
1	Echipamente medicale pentru Sterilizare	703,944.50
2	Echipamente medicale pentru Neurochirurgie	472,132.50
3	Echipamente medicale pentru Bloc Operator	449,820.00
4	Echipamente medicale pentru Ortopedie	449,308.34
5	Echipamente medicale pentru Chirurgie	440,062.00
6	Echipamente medicale pentru Administrativ	296,726.50
7	Echipamente medicale pentru Anatomie Patologică	277,811.22
8	Echipamente medicale pentru Radiologie	224,315.00
9	Echipamente medicale pentru Bloc Alimentar	157,318.00
10	Echipamente medicale pentru ATI	152,558.00
11	Echipamente medicale pentru Urologie	129,477.95
12	Echipamente medicale pentru Cardiologie	120,184.05
13	Echipamente medicale pentru Neonatologie	110,693.80
14	Echipamente medicale pentru Chirurgie plastică, Sala nașteri, Policlinică, Diabet, Explorări Funcționale, Laborator, Medicală I, Pediatrie II, OG-1	318,232.90
	<b>TOTAL INVESTITII perioada 2017 - 2018</b>	<b>4,302,584.76</b>

Pe lângă investițiile directe, CJ Botoșani a contribuit și la atragerea de fonduri externe. Cea mai mare realizare a unității a fost elaborarea studiului de fezabilitate pentru construirea unei clădiri cu destinație Ambulatoriu și Spitalizare de zi, care a fost depus la Compania Națională de Investiții din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, în valoare de 135.000 lei. Cu sprijinul CJ Botoșani, spitalul a depus cereri de finanțare pentru 9 proiecte europene care vizează modernizarea și dotarea cu echipamente.

## Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului

Astfel că în prezent situația proiectelor aflate în derulare și a celor semnate precum și celor transfrontaliere inițiate de către CJ Botoșani a căror beneficiar și/sau partener este SJU Botoșani este prezentată detaliat în tabelul 11.

Tabel 11. Proiecte inițiate de CJ Botoșani având ca beneficiar și/sau partener SJU Botoșani

<b>Contracte Semnate</b>						
Nr.	Axa prioritară	Titlul Proiectului	Solicitant	Beneficiar	Perioada	Buget (RON)
1	Dezvoltarea infrastructurii sanitare și sociale	Modernizare, extindere, dotare a Unității de Primiri Urgențe din strada Marchian nr. 11	CJ Botoșani	SJU Botoșani	2018 - 2020	6,775,001.13
2	Dezvoltarea infrastructurii sanitare și sociale	Îmbunătățirea accesului populației din județul Botoșani la servicii medicale de urgență	MS	SJU Botoșani	2018 - 2019	7,757,527.35
3	Dezvoltarea infrastructurii sanitare și sociale	Asigurarea accesului la servicii de sănătate în regim ambulatoriu pentru populația județului Botoșani	MS	SJU Botoșani	2018 - 2019	3,239,903.11
<b>Contracte în Derulare</b>						
4	Dezvoltarea infrastructurii sanitare și sociale	Modernizarea și dotarea ambulatoriului din cadrul Secției Exterioare Obstetrică-Ginecologie a S.J.U. Botoșani	CJ Botoșani	SJU Botoșani		3,548,146.46
5	Dezvoltarea infrastructurii sanitare și sociale	Dotarea ambulatoriului din cadrul Secției Exterioare Pediatrie a SJU Botoșani	CJ Botoșani	SJU Botoșani		2,987,439.38
<b>Proiecte transfrontaliere RO - MD, intermediare de CJ Botoșani, unde SJU Botoșani este partener</b>						
Nr.	Name of the Project	Description	Apliant	Buget (EUR)	Grant(EUR)	Partner Buget(EUR)
1	Develop and strengthen the organizational capacity to provide health care in emergency situations	2 aparate RX si 1 sistem PACS	IMSP Spitalul Clinic Municipal Bălți			402,293.54
2	Cross Border Cooperation on a Healthy Mind	Dotari Psihiatrie	Hospital of Brânzeni, Edineț district	1.529,900.00	1,300,000.00	150,000.00
3	HEART – Highly Efficiency Achieved through Reliable Treatment	Dotari Secția Cardiologie - UTIC	Institute of cardiology public healthcare institution Chișinău			238,875.31
4	Proiect Soft cu Spitalul Edinet	Aparat RX C- ARM - Sala operații Ortopedie	Spitalul Edineț			50,000.00

SJU Botoșani a primit în perioada 16.07.2018 până în prezent donații și sponsorizări în valoare de 400.000 lei conform tabelului 12, după cum urmează:

Tabel 12. Donații și sponsorizări

Nr.	Denumire aparatura	Donator	Valoare
1	Aparatura laborator	AMS 2000, CLINI-LAB, SYNTERGY CONSULT	28000
2	Licențe EMS	ELSACO SOLUTION S.R.L.	33216
3	Ecograf Pediatric	Organizația "Salvați Copii"	77190
4	Ventilator suport respirator	Organizația "Salvați Copii"	38000
5	Ecograf Dopler	Fundația "O șansă pentru viață"	60436
6	Analizor gaze sangvine	Asociația "salvează o inimă"	49185
7	Iluminator vene ACCUVEIN	Asociația "salvează o inimă"	23744
8	Uniforme medicale	Elena Modcom Boldești	37149
9	Alte aparate și echipamente	Fundații, Asociații, Persoane Fizice, Bănci	53080
	<b>TOTAL</b>		<b>400000</b>

### 1.11 Analiza cheltuielilor

Pentru fundamentarea bugetului de cheltuieli al SJU Botoșani trebuie să se anticipeze costul resurselor necesare pentru desfășurarea activității în scopul obținerii de venituri și a unui posibil excedent bugetar, care să permită continuarea procesului investițional.

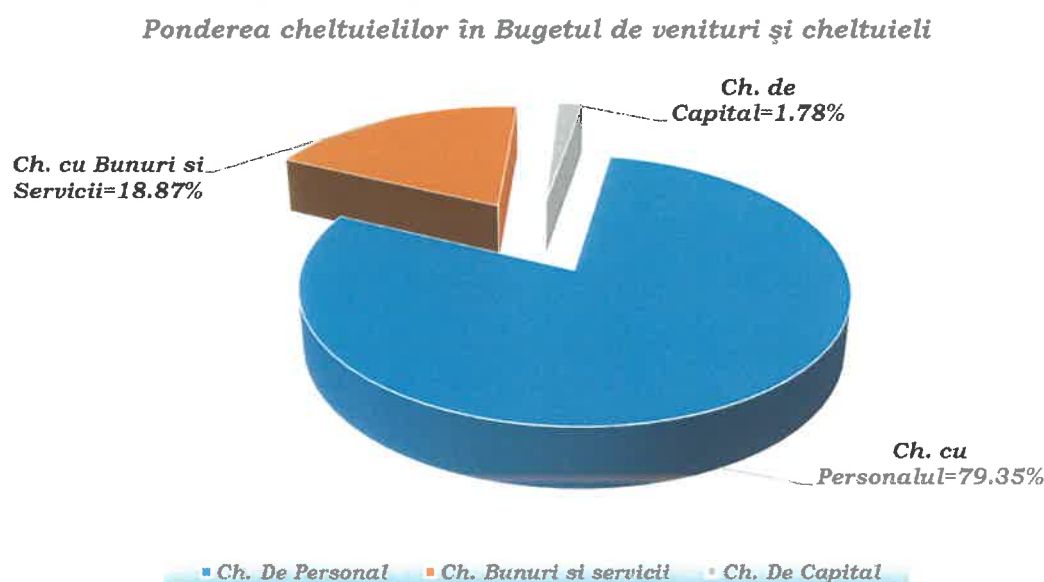
După natura resurselor consumate, principala cheltuială dar care trebuie privită de altfel ca o investiție, o reprezintă cheltuielile de personal – care în anul 2018 reprezintă 79,35% din buget. Situația defalcată pe categorii de cheltuieli pentru execuția bugetară a anului 2018 se prezintă în tabelul 13:

Tabel 13. – Structura cheltuielilor în anul 2018

Nr. crt.	Cheltuieli 2018	(Mii lei)	Pondere în total (%)
1	Cheltuieli de personal	193.627	79,35
2	Cheltuieli cu medicamente	16.620	6,81
3	Cheltuieli cu materiale sanitare	6.180	2,53
4	Cheltuieli cu reactivi și dezinfectanți	6.023	2,47
5	Cheltuieli cu alimente	2.635	1,08
6	Alte cheltuieli (servicii și utilități)	14.586	5,98
7	Cheltuieli de capital	4.332	1,78
	<b>TOTAL</b>	<b>244.003</b>	<b>100%</b>

Respectiv defalcarea pe indicatori sintetici prezintă o pondere raportată la total cheltuieli detaliată în Fig. 7.

Fig. 7.



Cheltuielile generate de consumul de resurse materiale în anul 2018 a reprezentat aproximativ 20.65% din buget pe clase de importanță (vezi Fig. 7).

### 1.12 Propuneri de îmbunătățire a finanțării spitalului și reducerea cheltuielilor efective

- Utilizarea ambulatorului la capacitatea maximă având în vedere că este cel mai complex și mai dotat din județ;
- O informare mai bună a populației prin diverse mijloace cu privire la existența unor cabinete și existența acestora (ex: alergologie, pneumologie, geriatrie, chirurgie plastică și reparatorie, etc..) pentru creșterea adresabilității;
- Înființarea de noi servicii în contract cu CJAS Botoșani, inexistente în spitalele din județ (ex. îngrijiri paliative, chirurgie vasculară, etc.);
- Creșterea în grad a maternității SJU Botoșani de la gradul II la gradul III, ceea ce va duce la creșterea finanțării pe zi de spitalizare;
- Intrarea în funcțiune a programului AP-AVC pentru care s-a obținut finanțare de la MS și va duce la tratarea pacienților cu AVC în SJU Botoșani;
- Reorganizarea și diversificarea structurii funcționale;
- Reabilitarea laboratorului BFT pentru a crește adresabilitatea și creșterea serviciilor cu plata;
- Creșterea calității actului medical prin participarea activă la cursuri de formare profesională PE-POCU, unele fiind deja în desfășurare.

## 2. Analiza SWOT a Spitalului, descrisă detaliat în tabelul 14:

Tabelul 14. SWOT SJU Botoșani

<p><b>PUNCTE TARI (S – Strong)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificarea ISO 9001 – implementarea standardelor de calitate europene;</li> <li>- Certificare RENAR a laboratorului de analize medicale, ceea ce asigură funcționarea la standarde înalte de calitate;</li> <li>- Spitalul este acreditat ANMCS;</li> <li>- Dotare cu aparatură modernă (ex: Bloc operator, ATI, etc.);</li> <li>- Existența unui număr suficient de specialități, linii de gardă corespunzător organizate în funcție de specialități;</li> <li>- Investiții în infrastructură efectuate de către ordonatorul principal de credite, C. J. Botoșani,</li> <li>- Personal medical competent cu o înaltă ținută profesională,</li> <li>- Serviciu performant de radiologie și imagistică medicală, dotat cu 2 aparate CT și un RMN;</li> <li>- Parteneriate cu școlile postliceale sanitare,</li> <li>- Introducerea unității în rețeaua strategică de urgență a M.S. AP – (Acțiuni Prioritare): AP-API, AP-TRAUMA și AP-AVC.</li> </ul>	<p><b>PUNCTE SLABE (W – Weak)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lipsa specialiștilor (medici) în anumite specialități;</li> <li>- Costuri mari pentru utilități;</li> <li>- Amplasarea clădirilor în sistem pavilionar, cu distanțe considerabile între clădiri;</li> <li>- Lipsa unei surse complementare de alimentare cu apă și căldură;</li> <li>- Mentalitatea celor care lucrează în sistem;</li> <li>- Număr mare de prezentări în UPU-SMURD;</li> <li>- Infrastructură care necesită reparații capitale la secțiile exterioare și Ambulatoriu de specialitate;</li> <li>- Lipsesc îngrijirile la domiciliu și îngrijirile paliative pentru pacienții cu boli incurabile amenințătoare de viață.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNITĂȚI (O – Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralizarea – Strategia investițională a unității prin CJ Botoșani pentru atragerea de fonduri destinate investițiilor în clădiri, infrastructură și dotări;</li> <li>- Crearea de noi specialități medicale (cardiologie intervențională, chirurgie toracică etc.);</li> <li>- Obținerea de fonduri de la MS pentru achiziția de aparatură necesară desfășurării actului medical;</li> <li>- Accesarea de fonduri prin Compania Națională de Investiții;</li> <li>- Accesarea de fonduri europene pentru modernizarea unității spitalicești;</li> <li>- Posibilitatea de atragere de sponsori;</li> <li>- Înființarea unei secții de îngrijiri paliative;</li> <li>- Schimburi de experiență cu profesioniști din alte sisteme de sănătate și introducerea unor practici sigure, inovative în practica îngrijirii medicale;</li> <li>- Atrageri de noi beneficiari pentru serviciile oferite de către spital;</li> <li>- Participarea activă la formarea personalului sanitar prin contracte cu școlile postliceale sanitare, accesarea PE-POCU.</li> </ul>	<p><b>AMENINȚĂRI (T – Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurența altor furnizori de servicii medicale private;</li> <li>- Apariția unor ambulatorii de specialitate private în relație contractuală cu CJAS Botoșani;</li> <li>- Comunicare și colaborare deficitară cu medicina primară cu repercusiuni în aglomerarea nejustificată a Unităților de Primiri Urgențe și Ambulatoriilor de Specialitate;</li> <li>- Creșterea numărului de cazuri externate peste cele contractate cu CJAS poate determina un dezechilibru financiar cu efecte negative asupra calității serviciilor medicale;</li> <li>- Migrarea în special a populației active și a personalului medical calificat;</li> <li>- Îmbătrânirea populației;</li> <li>- Presiuni sindicale;</li> <li>- Raport inegal între așteptările extrem de mari cu privire la îmbunătățirea calității serviciilor oferite și absența descentralizării resurselor economico-financiare.</li> </ul>

### 3. Identificarea problemelor critice

Principala misiune a unei unități medicale este de a acorda cele mai bune servicii medicale de profil printr-un management performant și integrat plecând de la nevoile comunității de îngrijire și prevenție, respectând cerințele legale și reglementările din sistemul medical.

Se pot contura câteva aspecte importante care trebuie abordate cu prioritate de către conducerea unității sanitare și anume:



## Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului

1. Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului cu respectarea OMS nr. 914/2006. Astfel au fost identificate următoarele probleme prioritare:

a. Lipsa unei secții de Îngrijiri Paliative în care să se interneze pacienții cu boli cronice în stadii avansate și terminale care nu mai răspund la îngrijirile specifice și care în prezent sânt tratați în secțiile de acuți (oncologie, neurologie, psihichiatrie, hematologie, medicală I și II, CPR, etc.). Aceste cazuri îngreunează activitatea secțiilor menționate ducând la creșterea DMS, supraaglomerarea secțiilor, la creșterea cheltuielilor cu spitalizarea, creșterea numărului infecțiilor nozocomiale, afectează ordinea programărilor bolnavilor pentru internare.

b. Existența de secții și compartimente cu indicatori sub valoarea medie națională, cu adresabilitate și grad de ocupare scăzut și cu număr mare de paturi, aceasta ducând la cheltuieli mari și venituri mici;

c. Lipsa spațiilor pentru organizarea serviciilor medicale pentru spitalizarea de zi în blocul central sub formă de structură independentă conform O.M.S. 1096/2016.

2. Atragerea de cadre medicale competente pentru a putea asigura servicii medicale pe cât mai multe specialități. Există specialități medicale deficitare cum ar fi: Neurologie pediatrică, Oncologia, ATI, etc.;
3. Creșterea calității serviciilor medicale și satisfacția pacientului prin elaborarea unei strategii investiționale în ceea ce privește dotarea unității cu aparatură medicală utilizând veniturile proprii, de la CJ Botoșani, sau MS și continuarea programului investițional în infrastructură prin lucrări de reabilitare, modernizare și amenajare a pavilioanelor spitalului.
4. Îmbunătățirea imaginii unității prin organizarea de sesiuni de lucru și conferințe de presă care să reliefeze evenimente medicale deosebite, soluționate cu succes de către specialiștii unității, organizarea evenimentului “Zilele Spitalului Județean de Urgență Mavromati Botoșani”.
5. Diversificarea și creșterea serviciilor medicale ambulatorii, dotarea cu aparatură și echipamente necesare pentru investigarea cât mai completă în ambulatoriu.

#### 4. Selecționarea unei probleme prioritare cu motivarea alegerii făcute.

**Consider ca o problemă prioritară planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul SJU Botoșani, respectiv înființarea unei secții de Îngrijiri Paliative care să fie organizată conform O.M.S. 253/2018 și O.M.S. 914/2006.**

#### 5. Dezvoltarea planului pentru problema prioritară

**5.1. Scopul principal al proiectului** îl reprezintă îmbunătățirea planificării și organizării serviciilor de sănătate la nivelul SJU Botoșani.

##### 5.2. Obiectivele proiectului

- a) Să fie asigurat un act medical de calitate prin îngrijiri paliative;
- b) Să se asigure resursa umană calificată în concordanță cu O.M.S. 253/2018;
- c) Să existe o utilizare mai bună a paturilor prin înființarea secției de îngrijiri paliative;
- d) Să se obțină autorizarea de înființare a secției de îngrijiri paliative prin modificarea structurii spitalului;
- e) Să se obțină creșterea veniturilor spitalului prin contractarea serviciilor de îngrijiri paliative cu CJAS Botoșani

##### 5.3. Activități specifice pentru atingerea obiectivelor proiectului

###### 5.3. a) Definiție:

În urma analizei spațiilor din spital s-a constatat inexistența unui spațiu disponibil care să îndeplinească toate condițiile necesare înființării unei secții de îngrijiri paliative de 25 de paturi conform OMS 253/2018 și OMS 914/2006. Varianta care poate asigura cele mai bune condiții pentru desfășurarea

## Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului

activității de îngrijiri paliative este extinderea pe verticală a corpului Oncologie aflat în structura SJU Botoșani, din str. Marchian, nr. 11. Clădirea existentă, în urma unui proces de reabilitare a structurii de rezistență poate oferi condițiile tehnice necesare pentru construirea unui etaj nou fără a afecta activitatea din secțiile preexistente. Secția va avea o suprafață de aproximativ 750 mp și va cuprinde:

- Saloane cu maxim 4 paturi precum și rezerve de două paturi, toate cu grup sanitar;
- Cabinet medici, cabinet de consiliere, sală de tratament, spațiu de lucru pentru asistenți medicali;
- Spații de socializare, grupuri sanitare, spații auxiliare (depozit de lenjerie curată, depozit deșeuri medicale, oficiu cu sală de mese, spațiu pentru prelucrarea materialelor de curățenie);
- Spațiu de terapie, spațiu de rugăciune, camera specială pentru păstrarea timp de două ore a pacientului decedat.

Secția va avea acces direct la utilitățile spitalului.

Voi prezenta în tabelul 15 activitățile specifice pentru realizarea obiectivelor proiectului:

Tabelul 15. Etape necesare pentru realizarea proiectului

Nr.	Denumire activitate	Descriere	Responsabilități	Termen
1	<b>Elaborare Nota Conceptuală</b> pentru investiția preconizată conf. HG 907/2016	Informații generale privind necesitatea și oportunitatea lucrărilor de intervenții la construcția existentă, estimarea suportabilității investiției publice și estimarea cheltuielilor pentru execuția obiectivului de investiții din fondurile publice. Înaintarea notei către ordonatorul principal de credite (CJ Botoșani) în vederea aprobării.	Manager, CD (comitet director), șef serviciu ATA (tehnice – administrativ)	2 luni
2	<b>Obținerea avizărilor de la CJ Botoșani</b>	Obținerea avizului de execuție, bugetarea cheltuielilor pentru elaborarea activității de proiectare care implică: elaborarea documentației tehnice și obținerea de avize tehnice, acorduri și studii de specialitate.	Manager, DFC (Director Financiar Contabil), șef SATA (serviciul tehnic administrativ)	3 luni
3	<b>Elaborare Temă Proiectare</b>	Intențiile investiționale și nevoile funcționale ale SJU Botoșani asupra investiției Secției de Îngrijiri Paliative. Demararea procedurii de licitație în vederea atribuirii contractului pentru întocmirea activității de proiectare care să cuprindă: DALI, Proiectul pentru Autorizarea Lucrărilor și Proiectul Tehnic de Execuție.	Manager, șef SATA, șef SA (serviciu Achizitii), DFC (Director Financiar Contabil)	3 luni
4	<b>Încheierea contractului</b> cu firma de proiectare câștigătoare	Analiza ofertelor făcute de firmele de proiectare, avantaje/dezavantaje	Șef SATA și șef SA	1 luna
5	<b>Execuția contractului de proiectare</b>	Activitatea de proiectare trebuie să conțină: 1. Relevare obiectiv; 2. Documentație pentru Certificat de Urbanism; 3. DALI ; 4. PT + DE + DTAC ; 5. Verificare MLPAT conf. Ordin 77/N/1996; Avizele, acordurile și studiile de specialitate necesare obținerii Autorizației de Construcție.	Firma proiectare, Șef serviciu Achizitii, DFC	3 luni
6	<b>Obținere Autorizație Construcție</b>	În baza proiectului executat de firma de proiectare se va obține Autorizația de Construcție.	CD	1 luna
7	<b>Bugetarea lucrărilor de C+M (construcții montaj)</b>	Funcție de sursele de finanțare (buget C.J. Botoșani, Bugetul de Stat, fonduri europene, etc.) și desfășurarea disponibilității lor temporale se vor etapiza lucrările de C+M (construcții montaj).	Manager și DFC	4 luni
8	Elaborarea documentației pentru procedura de achiziție publică a lucrărilor de C+M	Elaborarea caietului de sarcini pentru construcția obiectivului Secției Îngrijiri Paliative și introducerea acestuia în SEAP.	Șef SATA și șef SA	1 luna
9	Organizarea și finalizarea procedurii de achiziție publică în vederea atribuirii contractului de execuție lucrări C+M	Analiza ofertelor făcute de firmele de construcții montaj	Șef SA	2 luni
10	<b>Încheierea contractului de execuție lucrări C+M cu</b>	Semnarea contractului conform legislației în vigoare - Legea 98/2016	Manager, DFC, șef SA	1 luna

## Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului

	<b>câștigătorul licitației</b>			
11	<b>Achiziție servicii Inspector Șantier</b>	Pregătirea documentației și realizarea procedurii de achiziție și încheierea contractului de servicii a Inspectorului de Șantier	Șef SA	1 luna
12	<b>Realizarea lucrărilor de C+M</b>	Realizarea efectivă a lucrărilor de construcții montaj la obiectivul Secție Îngrijiri Paliative, conform graficului de execuție.	Firmă construcții, Inspector Șantier, șef SATA	15 luni
13	<b>PIF lucrări C+M</b>	Recepția finală la terminarea lucrărilor de construcții montaj.	Comisia constituită în baza HG 273/1994	1 luna
14	<b>Bugetare achiziție mobilier și echipamente necesare</b> conform OMS 253/2018	Pentru a avea condiții hoteliere cât mai bune și servicii medicale de excepție este necesară dotarea cu paturi noi articulate prevăzute cu saltele antiescara, mobilier medical modern, monitoare funcții vitale, aspiratoare secreții, concentratoare oxigen, glucometru, EKG, cărucioare rulante, etc.	CD, șef SATA, Șef SA	1 luna
15	<b>Elaborare procedură achiziție mobilier și echipamente necesare</b>	Întocmire documentație, efectuarea procedurii de achiziție conform legislației în vigoare și încheierea contractelor de achiziție cu furnizorii.	Șef SA	4 luni
16	<b>Asigurare Resurse Umane prin concurs</b>	Pentru a funcționa conform O.M.S. 253/2018 Secția de Îngrijiri Paliative are nevoie de personal specializat și anume: -Doi medici cu supraspecializarea / competența de studii complementare; - Unsprezece asistenți cu studii aprofundate, specializare în îngrijiri paliative; - Unsprezece infirmieri; - Un asistent social; - Un psiholog; - Kinetoterapeut și cleric cu 1/2 norma; - Trei îngrijitori curățenie	CD și Șef RUNOS	5 luni
17	<b>Obținere autorizație funcționare</b>	Întocmirea documentației și depunerea la MS în vederea obținerii autorizației de funcționare.	Sef SPLIAM, Director Medical	3 luni
18	<b>Contractare servicii paliative cu CJAS Botoșani</b>	Întocmirea documentației în vederea contractării de servicii de îngrijiri paliative.	CD	3 luni
19	<b>Monitorizarea activităților proiectului</b>	Urmărirea derulărilor contractelor încheiate pentru lucrările de execuție, achizițiilor și derularea concursurilor de angajare, implicarea personalului, etc..	CD și șefii de servicii implicate	14 luni

### 5.3. b) Încadrarea în timp – graficul Gantt

Fig. 8 – Evoluția în timp a activităților propuse

Denumire activitate	2019		An 2020												An 2021												An 2022												2023		
	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3												
1.Elaborare Nota Conceptuală pentru investiția preconizată conf. HG 907/2016	X	X																																							
2.Obținerea avizărilor de la C.J. Botoșani			X	X	X																																				
3.Elaborare Temă Proiectare						X	X	X																																	
4.Încheierea contractului cu firma de proiectare câștigătoare								X																																	
5.Execuția contractului de proiectare								X	X	X																															
6.Obținere Autorizație Construcție													X																												
7.Bugetarea lucrărilor de construcții montaj									X	X	X	X	X																												
8.Pregătirea documentației pentru procedura de achiziție publică a lucrărilor de construcții montaj														X																											
9.Organizarea și finalizarea procedurii de achiziție în vederea atribuirii contractului de execuție lucrări construcții montaj															X	X																									
10.Încheierea contractului de execuție lucrări cu câștigătorul licitației																	X																								
11.Achiziție servicii Diriginte Șantier																		X																							
12.Realizarea lucrărilor de construcții montaj																		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X											
13.PIF lucrări construcții montaj																													X												
14.Bugetare achiziție mobilier și echipamente necesare conform OMS 253/2018																			X																						
15.Întocmire procedură achiziție mobilier și echipamente necesare																						X	X	X	X																
16.Asigurare Resurse Umane prin concurs																						X	X	X	X	X															
17.Obținere autorizație funcționare																										X	X	X													
18.Contractare servicii paleative cu CJAS Botoșani																													X	X	X										
19.Monitorizarea activităților proiectului			X			X					X				X							X					X														

Prezentat detaliat pe perioada estimată în Fig. 8.

**5.3. c) Resursele necesare**

Resursele umane necesare execuției lucrărilor sânt asigurate de către firmele contractante.

Resursele umane necesare secției de îngrijiri paleative vor fi angajate prin concurs.

Resursele materiale necesare realizării investiției vor fi puse la dispoziția echipei care implementează proiectul sub formă de: mobilier, tehnică de calcul, mijloace de transport, acces surse de informare.

Resursele financiare pentru realizarea obiectivelor vor fi prevăzute în B.V.C. aferente anilor 2019 – 2023 și vor fi asigurate prin alocări de la CJ Botoșani, resurse proprii și/sau fonduri europene.

Estimarea costurilor investiției se ridică la o valoare de aproximativ 9,500,000 lei conform devizului general prezentat în tabelul 16.

Tabel 16. Deviz General al obiectivului de investiții – Secție Paliative

<b>DEVIZ GENERAL</b>							
privind cheltuielile necesare realizării obiectivului de investiție							
Secție Paliative Spitalul Județean de Urgență "Mavromati" Botoșani							
				cota TVA	19%		
				mii lei/mii euro la cursul	4.7612	din data de	24-05-19
Nr. crt.	Denumirea capitolelor și a subcapitolelor de lucrări	Valoare (fără TVA)		TVA	Valoare (inclusiv TVA)		
		Lei	Euro	Lei	Lei	Euro	
1	2	3	4	5	6	7	
<b>CAPITOLUL 1 - Cheltuieli pentru obținerea și amenajarea terenului</b>							
1.1	Obținerea terenului	0	0	0	0	0	
1.2	Amenajarea terenului	0	0	0	0	0	
1.3	Amenajări pentru protecția mediului	7,873	1,654	1,496	9,369	1,968	
<b>TOTAL CAPITOL 1</b>		<b>7,873</b>	<b>1,654</b>	<b>1,496</b>	<b>9,369</b>	<b>1,968</b>	
<b>CAPITOLUL 2 - Cheltuieli pentru asigurarea utilităților necesare obiectivului</b>							
2.1	Chelt. pt asig. utilităților necesare obiectivului	78,733	16,536	14,959	93,692	19,678	
<b>TOTAL CAPITOL 2</b>		<b>78,733</b>	<b>16,536</b>	<b>14,959</b>	<b>93,692</b>	<b>19,678</b>	
<b>CAPITOLUL 3 - Cheltuieli pentru proiectare și asistență tehnică</b>							
3.1	Studii de teren	0	0	0	0	0	
3.2	Taxe pt obținerea de avize, acorduri și autorizații	52,100	10,943	9,899	61,999	13,022	
3.3	Proiectare și inginerie	520,000	109,216	98,800	618,800	129,967	
3.4	Organizarea procedurilor de achiziție	0	0	0	0	0	
3.5	Consultanță	0	0	0	0	0	
3.6	Asistență tehnică	42,948	9,020	8,160	51,108	10,734	
<b>TOTAL CAPITOL 3</b>		<b>615,048</b>	<b>129,179</b>	<b>116,859</b>	<b>731,907</b>	<b>153,723</b>	
<b>CAPITOLUL 4 - Cheltuieli pentru investiția de bază</b>							
<b>4.1</b>	<b>Construcții și instalații</b>	<b>6,288,425</b>	<b>1,320,765</b>	<b>1,194,801</b>	<b>7,483,226</b>	<b>1,571,710</b>	
4.1.2	Reabilitare și consolidare structură rezistentă	1,227,010	257,710	233,132	1,460,142	306,675	
4.1.3	Supraetajare Secția Oncologie	2,147,267	450,993	407,981	2,555,248	536,681	
4.1.4	Acoperiș din șarpantă și învelitoare tablă supraetajare	920,257	193,283	174,849	1,095,106	230,006	
4.1.5	Reabilitare termică și finisaje exterioare	766,881	161,069	145,707	912,588	191,672	
4.1.6	Instalații	1,227,010	257,710	233,132	1,460,142	306,675	
<b>4.2</b>	<b>Montaj utilaje tehnologice</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>4.3</b>	<b>Utilaje, echip. tehnolog. și funcționale cu montaj</b>	<b>100,000</b>	<b>21,003</b>	<b>19,000</b>	<b>119,000</b>	<b>24,994</b>	
4.3.1	Ascensoare	100,000	21,003	19,000	119,000	24,994	
<b>4.4</b>	<b>Utilaje fără montaj și echipamente de transport</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>4.5</b>	<b>Dotări</b>	<b>100,000</b>	<b>21,003</b>	<b>19,000</b>	<b>119,000</b>	<b>24,994</b>	
4.5.1	Mobilier, aparatura, echipamente medicale	100,000	21,003	19,000	119,000	24,994	
<b>4.6</b>	<b>Active necorporale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>TOTAL CAPITOL 4</b>		<b>6,488,425</b>	<b>1,362,771</b>	<b>1,232,801</b>	<b>7,721,226</b>	<b>1,621,697</b>	
<b>CAPITOLUL 5 - Alte cheltuieli</b>							
<b>5.1</b>	<b>Organizare de șantier</b>	<b>37,015</b>	<b>1,632</b>	<b>7,033</b>	<b>9,247</b>	<b>1,942</b>	
5.1.1	Constr. și instalații afer. organizării de șantier	0	0	0	0	0	
5.1.2	Cheltuieli conexe organizării de șantier	7,771	1,632	1,476	9,247	1,942	
5.2	Comisioane, cote legale, taxe, cost credit	52,600	11,048	0	52,600	11,048	



## Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului

5.3	Cheltuieli diverse și neprevăzute	719,008	151,014	136,612	855,619	179,707
<b>TOTAL CAPITOL 5</b>		<b>808,623</b>	<b>163,694</b>	<b>143,644</b>	<b>917,467</b>	<b>192,697</b>
<b>CAPITOLUL 6 - Cheltuieli pentru probe tehnologice și teste și predare la beneficiar</b>						
6.1	Pregătirea personalului de exploatare	0	0	0	0	0
6.2	Probe tehnologice și teste	5,828	1,224	1,107	6,935	1,457
<b>TOTAL CAPITOL 6</b>		<b>5,828</b>	<b>1,224</b>	<b>1,107</b>	<b>6,935</b>	<b>1,457</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>8,004,530</b>	<b>1,675,058</b>	<b>1,510,867</b>	<b>9,480,596</b>	<b>1,991,220</b>
<i>Din care C + M</i>		<i>6,375,031</i>	<i>1,338,955</i>	<i>1,211,256</i>	<i>7,586,287</i>	<i>1,593,356</i>

### 5.3. d) Responsabilități

Pentru realizarea activităților specifice responsabilitățile au fost stabilite pentru fiecare activitate în parte dar va fi necesară munca în echipă cu contribuția tuturor celor implicați pentru a duce la bun sfârșit proiectul.

### 5.4. Rezultate așteptate

- Diversificarea paletei de servicii medicale furnizate populației județului;
- Eficientizarea costurilor prin modificarea structurii funcției de indicatorii realizați și direcționarea paturilor către secția de îngrijiri paliative;
- Obținerea autorizației de funcționare pentru secția de îngrijiri paliative;
- Degrevarea secțiilor de acuzi ale spitalului de pacienții care necesită tratament paliativ;
- Creșterea veniturilor prin contractare de servicii de îngrijiri paliative cu CJAS Botoșani ținând cont de tariful actual de 235 lei / zi spitalizare;
- Creșterea calității actului medical.

### 5.5. Indicatori

Indicatori de monitorizare a proiectului sunt descriși în tabelul 17 și reprezintă ponderea de realizare a proiectului la un moment al evaluării stabilit în corelație cu graficul Gantt. Deci trimestrial voi urmări gradul de realizare a proiectului, respectiv gradul de realizare a indicatorilor, funcție de monitorizarea proiectului pe care o voi face permanent. Gradul de realizare la sfârșitul perioadei de implementare va trebui să fie cuprins între un optim de 95 % și un maximum de 100%.

Tabelul 17. Monitorizarea indicatorilor de realizare a proiectului

Nr.	Indicator	Valoare la data evaluării	Valoare la sfârșitul perioadei de implementare
1	Realizare notă conceptuală	0.00%	100.00%
2	Realizare DALI	0.00%	100.00%
3	Realizare proiect de execuție	0.00%	100.00%
4	Obținere Autorizație Construcție	0.00%	100.00%
5	Contractare furnizori de lucrări C+M	0.00%	100.00%
6	Contractare Inspector Șantier	0.00%	100.00%
7	Stadiu fizic din proiectul de execuție realizat	0.00%	100.00%
8	Achiziții mobilier și echipamente	0.00%	100.00%
9	Obținere autorizație funcționare	0.00%	100.00%
10	Proporția personalului specializat raportat la numărul total de personal din secție (Optim 50%)	0.00%	100.00%
11	Rata de utilizare a paturilor (Optim 90%)	0.00%	100.00%
12	Durata medie de spitalizare raportată la durata medie de îngrijiri paliative națională (Optim 19 zile)	0.00%	100.00%
	TOTAL Pondere de realizare a indicatorilor	0.00%	

### 5.6. Cunoașterea legislației relevante

Implementarea acestui proiect este și trebuie să fie în conformitate cu prevederile:

- Legii 95/2006 actualizată, privind Reforma în domeniul Sănătății, cu modificările și completările ulterioare;

## Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului

- Ordinul Ministerului Sănătății 914/2006 privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Ministerului Sănătății nr. 1043/2010 privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli a spitalului public, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul nr. 1384/2010 privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul SG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Ordinul 253/2018 – pentru aprobarea Regulamentului de organizare, funcționare și autorizare a serviciilor de îngrijiri paleative;

Notă: Sursa datelor statistice este:

- S.N.S.P.M.S. București;
- Biroul de statistică a SJU Botoșani;
- Serviciile RUNOS și Financiar Contabil din cadrul SJU Botoșani;
- Alte date statistice furnizate de I.N.S., DSP Botoșani, CJAS Botoșani, etc.